

2016

DR. MUH. HAMBALI

# RELASI PENJAMINAN MUTU DAN KEPEMIMPINAN

Disampaikan pada mata kuliah Sistem Penjaminan Mutu PAI  
Program Studi Magister Manajemen Pendidikan Islam  
Sekolah Pascasarjana Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang

Materi ini dapat diakses di <http://repository.uin-malang.ac.id/1422>

**RELASI PENJAMINAN MUTU DAN KEPEMIMPINAN**  
**Muh. Hambali (FITK UIN Maulana Malik Ibrahim Malang)**  
**Email: hambali@pai.uin-Malang.ac.id**

**A. Pendahuluan**

Masyarakat modern mempunyai karakteristik perubahan perilaku, perubahan tutur kata dan perubahan performa. Perubahan masyarakat mengikuti hukum dialektika, semua kondisi obyektif sosial saling berhubungan berbagai unsur membentuk satu sistem. Hal ini saling terjadi konflik atau kontradiksi, dimana yang lemah kalah kemudian lenyap dan yang kuat menang menjelma menjadi kualitas baru kemudian membentuk sistem baru. Sistem baru membawa arus transformasi nilai, norma dan budaya akan menampilkan wajah baru. Hal itu didasarkan globalisasi mempunyai dimensi ideologi kapitalisme, ekonomi pasar bebas dan teknologi informasi yang tidak mengenal batas-batas negara<sup>1</sup>.

Perubahan-perubahan di atas merupakan dampak dari era globalisasi. Globalisasi menjadi tantangan eksternal dari organisasi pendidikan. Tantangan eksternal itu adalah; (1) pergeseran struktur ekonomi dari pertanian ke arah perdagangan, industri dan jasa; (2) pengaruh globalisasi yang sangat kuat yang menuntut persaingan sumber daya manusia; (3) lapangan kerja semakin menuntut keahlian, keterampilan dan keprofesionalan yang tinggi; (4) meningkatnya urbanisasi; (5) perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi yang pesat; (6) arus informasi yang sangat cepat<sup>2</sup>. Era globalisasi mempunyai dampak perubahan peradaban manusia yang menyangkut *mindset*, *emotional ground* dan *motivational roots*. Tiga aspek tersebut mempengaruhi perilaku masyarakat pendidikan di perguruan tinggi. Perguruan tinggi salah institusi pada bidang jasa yang membedakan dengan institusi

---

<sup>1</sup>Darsono, Budaya Organisasi (kajian tentang organisasi, media, budaya, ekonomi, sosial dan politik), Diadit Media, Jakarta, 2006, h.104

<sup>2</sup> Lihat: Agus F. Tangyong, *Manajemen Mutu Terpadu dalam Pendidikan*, (Jakarta: MPPK. 2001), h. 13

dengan penghasil barang. Kajian ini lebih menekankan pada perguruan tinggi yang menghasilkan jasa atau cara memberikan pelayanan kepada pengguna secara langsung dan secara kusus lembaga melayani terhadap pegawai internal dalam pelayanan pengguna pendidikan.

Lembaga pendidikan bagian dari pusaran era globalisasi mengharuskan membangun keunggulan kompetitif. Keunggulan kompetitif organisasi adalah cara organisasi dalam menciptakan nilai performa pelayanan yang lebih unggul. Dua keunggulan kompetitif yaitu *low cost* dan *differentiation product*<sup>3</sup>. Dua pendekatan tersebut sangat dibutuhkan perguruan tinggi agar menunjukkan keunggulan dengan cara efisiensi dan memberikan layanan yang maksimal. Hal ini menyebabkan harapan terhadap mutu di lembaga pendidikan jasa layanan yang dinyatakan kepada masyarakat<sup>4</sup>.

Tuntutan akuntabilitas dan tanggung jawab perguruan tinggi memberikan penjaminan mutu (*quality assurance*) kepada masyarakat. Isu-isu yang berkembang di perguruan tinggi mengenai penjaminan mutu berkaitan dengan beberapa pertanyaan yang meliputi; definisi, dan pengembangan sistem penjaminan mutu yang relevan dengan masyarakat global. Contohnya penjaminan mutu yang utama di perguruan tinggi melalui sistem penjaminan mutu yang terdiri dari akreditasi, standar ISO dan *world class university*. Pertanyaan lainnya yang berkaitan dengan kinerja program mutu, apakah pengukuran program mutu perguruan tinggi dilakukan dengan indikator kinerja tunggal atau indikator beragam.

Sistem penjaminan mutu perguruan tinggi menjadi kebutuhan karena kedudukan perguruan di Indonesia masih tertinggal dibandingkan dengan perguruan tinggi di negara-negara lain<sup>5</sup>. Data *Human Development Index* yang disajikan oleh UNDP menunjukkan bahwa kualitas SDM di Indonesia terus merosot dari tahun ke tahun (urutan 109 pada tahun 2000, 110 pada 2002). Indonesia masih tertinggal dibandingkan dengan perguruan

---

<sup>3</sup> M. Nur Nasution, *Manajemen Mutu Terpadu*, (Bogor: Ghalia Indonesia, 2005), h. 24

<sup>4</sup> Hanief Saha Ghafur, *Manajemen Penjaminan Mutu Perguruan Tinggi di Indonesia, Suatu Analisis Kebijakan*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2008), h. 5

<sup>5</sup> M. Syamhulhadi dan Siswandari, *Lembaga Pengembangan Pendidikan, Universitas Sebelas Maret, Menyongsong Perguruan Tinggi Masa Depan (1)* (makalah). (tp: ttp), 2005), h.1.

tinggi dengan negara lain. Data *Human Development Index* yang disajikan oleh UNDP menunjukkan bahwa kualitas SDM di Indonesia terus merosot dari tahun ke tahun (urutan 109 pada tahun 2000, 110 pada 2002). Disamping itu kualitas pendidikan di negara kita jelas tertinggal, bahkan dari negara-negara ASEAN! Yaitu peringkat 12 dibawah Vietnam<sup>6</sup>. Badan Akreditasi Nasional Pendidikan Tinggi (BAN-PT) yang telah dibentuk oleh Menteri Pendidikan dan Kebudayaan bertugas mengawasi dan membina mutu pendidikan tinggi telah menyusun sejumlah indikator mutu program studi beserta standar atau kriterianya. Demikian pula kajian yang dilakukan oleh *National Accreditation Board for Higher Education (NAB)* terhadap 4.925 Program Studi S1 di Indonesia pada tahun 2000 memberikan hasil yang kurang memuaskan. Sebagaimana pendapat berikut ini

*By the end of 2000 a total of 4,925 undergraduate programs had been reviewed—of which 9.1 percent got an A (excellent) rating, 44.8 percent a B (good), 38.9 percent a C (satisfactory), and 7.2 percent a D or failing. Of the 366 master's programs reviewed, 70.2 percent got an excellent rating, 26.8 percent satisfactory, and 0.3 percent (1 program) failed<sup>7</sup>.*

Kondisi secara umum ini menunjukkan bahwa pengelola lembaga perguruan tinggi belum melahirkan budaya mutu yang mengikat seluruh civitas akademika, namun penjaminan mutu masih sebagai konsep kelembagaan. Perguruan tinggi sebagai organisasi yang mempunyai visi, misi dan tujuan bertanggung jawab terselenggaraanya pelayanan pendidikan. Organisasi pendidikan dituntut menata sistem manajemennya dan pemerataan pendidikan yang berorientasi pada peningkatan mutu. Organisasi pendidikan

---

<sup>6</sup> M. Syamhulhadi dan Siswandari, Lembaga Pengembangan Pendidikan, Universitas Sebelas Maret, Menyongsong Perguruan Tinggi Masa Depan (1) ( 2005), h.1

<sup>7</sup> M.K. Tadjudin, *Establishing a Quality Assurance System in Indonesia*, diakses pada tanggal 5 April 2008 dari [http://www.bc.edu/bc\\_org/avp/soe/cihe/newsletter/News25/text009.htm](http://www.bc.edu/bc_org/avp/soe/cihe/newsletter/News25/text009.htm) dantajudin@dnet.net.id

berstandar mutu yang dikehendaki adanya produk yang dihasilkan, proses yang dilakukan dalam menghasilkan produk dan organisasi yang digerakkan oleh seorang pemimpin. Pemimpin sering dipertemukan dengan dengan konsep manager. Dua istilah mempunyai karakteristik berbeda yang mempunyai nilai dalam menggerakkan organisasi pendidikan.

## **B. Kepemimpinan Berbasis TQM**

Kepemimpinan mempunyai kedudukan menggerakkan visi, misi dan tujuan yang telah direncanakan oleh organisasi perguruan tinggi. Sebagaimana penelitian Edmonds menjelaskan bahwa organisasi-organisasi yang dinamis senantiasa berupaya meningkatkan prestasi kerjanya dipimpin oleh pemimpin yang baik<sup>8</sup>. Kepemimpinan yang baik adalah mampu memerankan dalam delapan peran: organisator (*the organizer*), pengakrobat berdasarkan nilai (*the value-based juggler*), penolong sejati (*the authentic helper*), perantara (*the broker*), humanis (*the humanist*), katalis (*the catalyst*), rasionalis (*the rationalist*), dan politicus (*the politician*)<sup>9</sup>. Peran-peran ini mampu menunjukkan pengembangan visi, kemampuan adaptasi, kemampuan pemberdayaan, kemampuan tim yang terlatih dan kepekaan organisasi terhadap proses sistematis, mandiri dan terdokumentasi untuk memperoleh bukti obyektif untuk menemukan kriteria audit yang obyektif akan memberikan jaminan, bahwa sistem manajemen mutu diterapkan dan dipelihara sesuai dengan kebijakan, sasaran dan rencana yang telah ditetapkan.

Kepemimpinan adalah cara menghadapi peran-peran organisasi pendidikan dalam menjebati langkah penjaminan mutu sebagai sebuah sistem yang saling melengkapi diantara unsur-unsur sub-sistem organisasi secara menyeluruh. Perspektif *total quality management* (TQM), kepemimpinan didasarkan pada filosofi perbaikan metode dan proses kerja secara berkesinambungan akan dapat memperbaiki kualitas, biaya, produktivitas, ROI dan pada gilirannya juga meningkatkan daya saing<sup>10</sup>. Kepemimpinan yang berbasis TQM adalah menetapkan visi, misi dan tujuan merujuk pada karakteristik *leader* dan *manager*. Pemimpin

---

<sup>8</sup> Edmonds. R, *Some School Work and More Can*, dalam Sosial Policy, 9 (2), 1979, h. 28-32

<sup>9</sup> A. Blumberg & W. Greenfield, *The Effective Principle: Perspectives on School Leadership*, (Boston: Allyn and Bacon Inc. 1980)

<sup>10</sup> M. Nur Nasution, *Manajemen Mutu Terpadu*, (Bogor: GI, 2015), h.193

(*leader*) senantiasa difokuskan pada kegiatan, perubahan, dan proses kelompok<sup>11</sup>. Dalam manajemen kualitas, pemimpin adalah orang yang melakukan hal-hal yang benar (*people who do the right thing*), sedangkan manajer adalah orang yang melakukan sesuatu secara benar (*people who do things right*).

Kepemimpinan berarti menempatkan kepribadian yang memancarkan pengaruh, wibawa sedemikian rupa sehingga sekelompok orang mau melakukan apa yang dikehendaknya<sup>12</sup>. Hal ini dapat dicermati dari hadis Nabi Muhammad Saw. Yang artinya bahwa setiap kamu adalah pemimpin, dan setiap pemimpin akan diminta pertanggungjawaban pada orang yang dipimpinnya. (HR Bukhori-Muslim).

Kepemimpinan meletakkan jiwa pemimpin. Seorang pemimpin selalu berikhtiar kolektif menjadi orang terdepan dalam perubahan. Sebagaimana Surat Qs. At-Taubah, 9:20, yaitu.

Orang-orang yang beriman dan berhijrah serta berjihad di jalan Allah dengan harta benda dan diri mereka adalah lebih tinggi derajatnya di sisi Allah; dan itulah orang-orang yang mendapat kemenangan.

Kepemimpinan, dalam kajian Islam merujuk kata khilafah. Kata ini berasal dari *khalafa-yakhlufu-khalfan-khlafatan-khiilafatan* yang artinya (1) berada di belakang; (2) pihak yang datang di belakangnya dan berada pada posisinya; (3) pengganti; (4) yang datang sesudahnya<sup>13</sup>; (5) yang ditempatkan sebagai pengganti bagi yang sebelumnya. Menggantikan yang lain berarti melaksanakan sesuatu atas nama yang digantikan, baik bersama yang digantikan maupun sesudahnya. Bentuk jamaknya *khala'if* dan *khulafa'*. Kata *khilafah* ialah kepemimpinan<sup>14</sup>. Kata tersebut bentuk tunggalnya disebutkan dua kali dalam Al-Qur'an, yakni dalam al-Baqarah/2: 30 dan Sad/38: 26. Dalam bentuk jamak *khulafa'* disebutkan tiga kali, yakni dalam al-Araf/7:69,74 dan an-Naml/27:62. Sedangkan kata yang semakna dengan *khulafa'*, yakni *khala'if* disebut empat kali, yakni dalam al-An'am/6: 165, Yunus/10: 14, 73 dan Fatir/ 35: 39.

Kajian kepemimpinan dapat ditemukan dalam kata imamah yang berakar dari *amma-yaummu-imam-imamah* yang berarti (1) menjadi pemuka; (2) ketua; (3) setiap orang yang

---

<sup>11</sup> Bernard M. Bass, *Stogdill's Handbook of Leadership: A Survey of Theory and Research*. New York: The Free Press, A Division of Macmillan Publishing Co., Inc, 1981, h. 7

<sup>12</sup> Khatib Pahlawan Kayo, *Kepemimpinan Islam dan Dakwah*, (Jakarta: Hamzah, 2005), h. 7-8

<sup>13</sup> M. Quraish Shihab, *Tafsir Al-Misbah*, Volume 4, Jakarta: Lentera Hati, 2001), h. 362-363

<sup>14</sup> Ibnu Manzur, *Lisanul'Arab*, Jilid 3, (Kairo: Darul-Hadis, 2003)h. 184-185

diikuti oleh kaummya, baik di jalan yang lurus maupun di jalan kesesatan; (4) khalifah; (5) pemimpin pasukan. Imam ialah setiap orang yang diikuti jejaknya dan didahulukan urusannya. Bentuk jamaknya *a'immah*. Kepemimpinan mempunyai arti universal sesuai dengan kebutuhan sejarah. Konteks sejarah kenabian telah meletakkan nilai penting menjaga nilai profetik di tengah-tengah heterogenitas suku, budaya dan kualitas kemanusiaan yang masih rendah. Hijrah Nabi Muhammad Saw. telah melahirkan piagam Madinah yang merupakan bukti sejarah kepemimpinan yang harus menjadi model peradaban saat ini. Semangat hijrah tidak semata-mata argumentasi teritorial, namun hijrah adalah membangun tatanan nilai yang membentuk budaya baru di masyarakat yang saling menghargai. Pendekatan yang harus dilakukan adalah kemampuan seorang pemimpin dalam menggerakkan organisasi pendidikan.

Sejalan dengan penjelasan di atas bahwa kepemimpinan menurut Yukl definisi kepemimpinan kurang lebih ada sepuluh penjelasan sebagai berikut<sup>15</sup>.

- 1) Kepemimpinan adalah perilaku dari seorang individu yang memimpin aktivitas-aktivitas suatu kelompok ke suatu tujuan yang ingin dicapai bersama (*shared goal*).
- 2) Kepemimpinan adalah pengaruh antarpribadi yang dijalankan dalam suatu situasi tertentu, serta diarahkan melalui proses komunikasi ke arah pencapaian satu atau beberapa tujuan tertentu.
- 3) Kepemimpinan adalah pembentukan awal serta pemeliharaan struktur dalam harapan dan interaksi.
- 4) Kepemimpinan adalah peningkatan pengaruh sedikit demi sedikit, pada dan berada di atas kepatuhan mekanik terhadap pengarahan-pengarahan rutin organisasi.
- 5) Kepemimpinan adalah proses memengaruhi aktivitas-aktivitas sebuah kelompok yang diorganisasi ke arah pencapaian tujuan.
- 6) Kepemimpinan adalah kemampuan membentuk budaya..... dan untuk memulai proses perubahan secara evolusi dan adaptif.
- 7) Kepemimpinan adalah proses membuat masyarakat merasa melakukan bersama-sama agar supaya masyarakat memahami dan mempunyai komitmen.
- 8) Kepemimpinan adalah mengartikulasikan visi, mewujudkan nilai-nilai, dan menciptakan lingkungan kedalam suatu hal dapat berprestasi.

---

<sup>15</sup> Gary Yukl, *Leadership in Organizations*, (New Jersey: Prentice-Hall International, Inc, , 2002), h. 3

- 9) Kepemimpinan adalah kemampuan individu untuk mempengaruhi, motivasi, dapat memberikan kontribusi terhadap efektivitas dan mensukseskan organisasi.
- 10) Sebagian besar definisi mengenai kepemimpinan mencerminkan asumsi bahwa kepemimpinan menyangkut sebuah proses pengaruh sosial yang dalam hal ini pengaruh yang disengaja dijalankan oleh seseorang terhadap orang lain untuk menstruktur aktivitas-aktivitas serta hubungan-hubungan di dalam sebuah organisasi.

Kepemimpinan mempunyai keragaman definisi. Salah satu menurut Stoner, kepemimpinan manajerial dapat didefinisikan sebagai suatu proses pengarahan dan pemberian pengaruh pada kegiatan-kegiatan pengembangan pendidikan. Ada tiga implikasi menyangkut definisi, yaitu pertama, kepemimpinan antara orang lain-bawahan. Kedua, kepemimpinan menyangkut suatu pembagian kekuasaan yang tidak seimbang di antara para pemimpin dan anggota kelompok. Ketiga, selain dapat memberikan pengarahan kepada bawahan, pemimpin dapat juga mempergunakan pengaruh.

Kepemimpinan makna ketiga adalah kekuatan pengaruh untuk membangkitkan semangat orang lain agar bersedia dan mempunyai tanggung jawab total terhadap usaha mencapai tujuan organisasi. Karakteristik ini terdapat pada kepemimpinan autentik. Kepemimpinan dianjurkan bersifat autentik: jujur baik kepada individu dan kelompok. Agar dapat jujur kepada diri manusia, kepemimpinan adalah mengandung *supremacist* untuk menjamin suatu tempat bagi semua, mengundang pembebas untuk memberdayakan partisipasi bagi semua, mengandung pelaku perjalanan untuk memperhatikan semua, mengandung pencipta untuk mengambil tanggung jawab atas semua.<sup>16</sup>

Pendapat di atas senada dengan kepemimpinan profetik yang menunjunjung tinggi terhadap nilai tanggung jawab dan amanah secara *kaffah* setiap bertugas. Kepemimpinan yang menempatkan nilai profetik telah terbukti dalam sejarah hijrah Nabi Muhammad SAW ke Yasrib yang berubah nama menjadi Madinah, karena keberhasilan menciptakan partisipasi kemajuan. Hal ini membawa arus transformasi budaya masyarakat jahiliyah menuju madaniyah. Kepemimpinan merupakan kinerja kolektif dan mempunyai tujuan mulia, maka

---

<sup>16</sup> Robert W. Terry, *Kepemimpinan Autentik* (Alih bahasa: Hari Suminto), Interaksara, Batam Center, 2002, h. 266



pemimpin memiliki visi, misi, tujuan, dan nilai organisasi yang dapat dijabarkan dan diwujudkan oleh lembaga. Hal diperkuat oleh Muhib Abdul Wahab berikut ini<sup>17</sup>.

No	Gagasan
01	Nabi SAW selalu menampilkan wajah Islam yang sangat damai, penuh empati, harmoni, dan toleran. Beliau mengedepankan maaf daripada membalaskan dendam atau kemarahan akibat dimusuhi kafir Quraisy
02	Jalan kekerasan bukan solusi Nabi SAW memecahkan persoalan. Nabi SAW memilih jalan damai dan pendekatan simpatik-kemanusiaan dengan menolong dan memaafkan musuh-musuh Islam karena ini berdampak positif bagi perubahan citra Islam di mata orang-orang yang tidak menyukainya.
03	Kepemimpinan yang ditampilkan Nabi SAW dengan menghargai perbedaan, termasuk kepada orang yang sangat dibenci karena berbeda etnis, agama, atau ideologi.
04	Kepemimpinan profetik berusaha islah

Penjelasan di atas telah meneguhkan nilai-nilai profetik dalam mengelola organisasi pendidikan. Pendekatan yang telah ditunjukkan Nabi Muhammad SAW mesti menjadi kiblat peradaban pendidikan Islam. Kepemimpinannya menempatkan nilai sebagai jiwa dalam membangun semangat tinggi untuk memikirkan kemajuan peradaban kearah depan. Sebagaimana pemikiran Kasali bahwa kepemimpinan mempunyai arti berpikir besar dan baru (*think big and new*) dan berpikir imajinasi (*Think imaginative*)<sup>18</sup>. Sebagaimana pendapat Robbins berikut ini<sup>19</sup>;

1. *Leader-member relation: the degree of confidence, trust, and respect subordinates have in their leader*
2. *Task structure: the degree to which the job assignments are procedurized (that is, structured or unstructured)*
3. *Position power: the degree of influence a leader has over power variables such as hiring, discipline, promotions, and salary increases*

<sup>17</sup>Muhib Abdul Wahab, *Hijrah dan Kepemimpinan*, Republika online, Jumat, 24 Oktober 2014. Diakses 19 Juli 2016

<sup>18</sup> Rhenald, *Re-Code Your Change DNA (Membebaskan Belenggu-belenggu untuk Meraih Keberanian dan Keberhasilan dalam Pembaharuan)*, PT Gramedia Pustaka Utama, Jakarta, 2007, h. 138

<sup>19</sup> Stephen Robbins, *Organizational Behavior: Concept, Controversies, and Applications*, Prentice-Hall International, Inc., Upper Saddle River New Jersey, h. 355

Pendekatan perilaku memusatkan perhatiannya pada dua aspek perilaku kepemimpinan yaitu fungsi-fungsi dan gaya-gaya kepemimpinan. Fungsi-fungsi dan gaya-gaya kepemimpinan. Fungsi dari kepemimpinan adalah agar kelompok yang dipimpinnya berjalan dengan efektif, seseorang harus melaksanakan dua fungsi utama yaitu, 1) fungsi-fungsi yang berhubungan dengan tugas. Fungsi pertama menyangkut pemberian informasi dan pendapat; 2) fungsi-fungsi yang berhubungan dengan hubungan manusiawi. Fungsi kedua mencakup segala sesuatu yang dapat membantu kelompok berjalan lebih lancar<sup>20</sup>.

Sebagaimana yang dijelaskan tabel karakteristik pemimpin dan karakteristik manager berikut ini<sup>21</sup>.

**TABEL**  
**Pemimpin dan Manager**

Pemimpin	Manager
<i>Vision</i>	<i>Plan</i>
<i>Inspiratif</i>	<i>Reward</i>
<i>Empower</i>	<i>Direct</i>
<i>Coach</i>	<i>Train</i>
<i>Revenues</i>	<i>Expenses</i>
<i>Forecasts</i>	<i>Budgets</i>
<i>Possibilities</i>	<i>Systems and Procedures</i>
<i>Opportunity</i>	<i>Schedule</i>
<i>Synergy</i>	<i>Coordinate</i>

Bennis membedakan karakteristik antara pemimpin dan manajer<sup>22</sup>. Dua istilah tersebut akan lebih baik terintegrasi dalam kepemimpinan lembaga pendidikan. Lembaga

<sup>20</sup> Dodi Wirawan Irawanto, *Kepemimpinan (esensi dan realitas)*, Bayumedia, Malang, 2008, h.163

<sup>21</sup> Richard L. Hughes, Ginnett, Robert, and Curphy, Gordon J., *Leadership (Enhancing the lessons of experience)* Mc Graw-Hill Irwin, , New York, 2002, h. 387

<sup>22</sup> W. Bennis & R. Townsend, *Reinventing Leadership*. New York: William Morrow and Company. Inc. 1995. h. 6

pendidikan tidak hanya membutuhkan karakteristik pemimpin dan membutuhkan karakteristik manager. Menurutnya,

*“Leaders are people who do the right things and managers are people who do things right. Leaders are intersted in direction, vision, goals, objectives, intention, purpose, and effectiveness – the right thing. Managers are intersted in efeciency, the how – to, the day, to – day, the short run of doing things right”.*

Karakteritik leader dan manager menjadi pendorong perubahan total terhadap organisasi pendidikan. Sistem penjamianan mutu berstandar adanya perubahan secara keseluruhan pada aspek leader, manager dan customer. Untuk mengartikulasikan tujuan organisasi secara kuat membutuhkan kepemimpinan visioner. Menurut Nanus, pemimpin visioner memiliki empat peran yang harus dijalankan seorang guru dalam melaksanakan kepemimpinannya, yaitu<sup>23</sup>:

1. Peran penentu arah (*direction setter*). Peran ini merupakan peran di mana seorang pemimpin menyajikan suatu visi, meyakinkan gambaran atau target untuk suatu organisasi, guna diraih pada masa depan, dan melibatkan orang-orang.
2. Agen perubahan (*agent of change*). Agen perubahan merupakan peran penting kedua dari seorang pemimpin visioner. Dalam konteks perubahan, lingkungan eksternal adalah pusat.
3. Juru bicara (*spokesperson*). Memperoleh pesan ke luar, dan juga berbicara, boleh dikatakan merupakan suatu bagian penting dari memimpin masa depan suatu organisasi.
4. Pelatih (*coach*). Pemimpin visioner yang efektif harus menjadi pelatih yang baik. Dengan ini berarti bahwa seorang pemimpin harus menggunakan kerjasama kelompok untuk mencapai visi yang dinyatakan.

Senada dengan Kasali bahwa kepemimpinan adalah ditandai dari pola menetapkan karakteristik pemimpin dan karakteristik manager. Sebagaimana ciri-ciri berikut ini <sup>24</sup>.

**TABEL**  
**Pemimpin dan Manager**

Pemimpin	Manager
----------	---------

---

<sup>23</sup>Burt Nanus, *Visionary, Leadership:creating a compelling sense of direction for your organization*, PT Prenhallindo, terj. Frederik Ruma, Jakarta, 2001, h. 15-18

<sup>24</sup> Rhenald Kasali, *Re-code Your Change DNA (Membebaskan Belenggu-belenggu untuk meraih keberanian dan keberhasilan dalam pembaruan)*, PT Gramedia Pustaka Utama, Jakarta, 2007, h.128

Memperbarui sistem baru	Memelihara sistem yang ada, bekerja dengan system
Bebas, merdeka, kreatif, berani melakukan kesalahan, tetapi tetap disiplin	Patuh, disiplin, tidak memberi uang bagi kesalahan
Berani menghadapi tantangan	Menghindari risiko
Orientasi ke masa depan di suatu tempat yang berbeda, imajinatif ( <i>be somewhere one day, learning from the future</i> )	Orientasi di sini, hari ini ( <i>here dan now</i> ), <i>learning from the past</i>
Dasarnya adalah kreativitas dan karakter	Menciptakan pengikut dan bawahan
Tak terlalu memikirkan posisi, lebih pada manfaat, nilai dan tanggung jawab	Dasarnya adalah kompetensi dan profesionalisme

## C. Implementasi Sistem Penjaminan Mutu di Perguruan Tinggi

### I. Karakteristik Mutu Pelayanan Jasa

Dalam institusi pendidikan leader dan manager diterjemahkan tidak sebatas jabatan struktur, namun ini diletakkan sebagai sebuah jiwa yang melekat kepada setiap individu yang berkumpul dalam mencapai tujuan organisasi. Tujuan organisasi yang diterjemahkan adalah setingkat rektor dan dekan jika di satuan kerja universitas. Kesesuaian pendekatan penjaminan mutu perguruan tinggi ditentukan oleh fungsi kepemimpinan. Kepemimpinan dapat memposisikan bahwa orientasi layanan jasa dan layanan barang sangat berbeda.

Pendidikan berbasis layanan jasa sangat menekankan kepada pelayanan pengguna (*customer*). Pengguna institusi pendidikan terdapat dua macam, yaitu internal customer (dosen, staf pegawai struktur dan personal unit) dan eksternal customer (masyarakat dan pemerintah). Institusi pendidikan membutuhkan fokus ke pengguna jika kualitas diharapkan dan apa yang telah ditawarkan. Dua layanan pendidikan itu membutuhkan standar mutu. Mutu mempunyai dua macam kategori, yaitu mutu berbasis fakta (*quality in fact*) dan mutu berbasis persepsi (*quality in perception*)<sup>25</sup>. Mutu berbasis fakta adalah suatu produk sesuai dengan

<sup>25</sup> Edward Sallis, Total Quality management in Education, (Yogyakarta: Ircisod, 2006), h.57-58

spesifikasi dan standar pabriknya, maka produk tersebut adalah produk yang memiliki mutu. Mutu berbasis fakta sesungguhnya merupakan dasar sistem jaminan mutu yang dianggap sesuai dengan British Standards Institution (BS5750) atau ISO9000. Sedangkan mutu berbasis persepsi adalah sesuatu yang memuaskan dan melampaui keinginan dan kebutuhan pelanggan.

Penjelasan dua macam mutu tersebut di atas bawah setiap perguruan tinggi mempunyai standar formal yang tertera pada buku pedoman universitas, institut dan sekolah tinggi yang berisi konsep dan uraian tentang *input-proses-output* kelembagaan maupun pelaksanaan tri dharma perguruan tinggi. Definisi itu dapat disebut mutu berbasis fakta, sedangkan mutu berbasis persepsi adalah mutu lulusan yang diukur berdasarkan kepuasan pengguna dan meningkatkan motivasi pengguna eksternal terhadap lulusan perguruan tinggi. Kedua pendekatan mutu dapat terlaksana secara keseluruhan manakala mutu berbasis fakta maupun mutu berbasis persepsi mempunyai ukuran-ukuran yang sesuai dengan visi, misi dan tujuan perguruan tinggi dan spesifikasi harapan pengguna pendidikan. Perguruan tinggi sebagai institusi bidang jasa telah menetapkan standar mutu dengan spesifikasi yang telah ditetapkan dan terpenuhinya spesifikasi yang diharapkan menurut tuntutan dan kebutuhan pengguna jasa. Jasa adalah aktivitas atau manfaat yang ditawarkan oleh satu pihak kepada pihak lain yang pada dasarnya tidak terwujud dan tidak menghasilkan kepemilikan apapun. Produknya mungkin terikat atau tidak pada produk fisik.

Menurut Berry bahwa bidang usaha jasa mempunyai karakteristik empat macam, yaitu *intangibility*, *inseparability*, *variability* dan *perishability*<sup>26</sup>. Karakteristik tersebut menjadi ukuran memperjelas kedudukan orientasi mutu perguruan tinggi dan strategi untuk menyesuaikan jumlah permintaan agar sama besarnya dengan jumlah penawaran.

---

<sup>26</sup> Leonard L. Berry, A. *Marketing Services*, (New York: The Free Press, 1991), h. 24

Karakteristik mutu jasa berbeda dengan mutu barang karena mutu jasa pendidikan mengedepankan kepada ukuran pengguna yang beragam. Penyedia jasa perlu mengenali harapan pengguna sasaran menyangkut mutu jasa.

Menurut operasional *total quality management* dalam dunia pendidikan ada beberapa pokok yang perlu diperhatikan. (1) perbaikan secara terus-menerus (*continuous improvement*); (2) menentukan standar mutu (*quality assurance*); (3) perubahan kultur (*change of culture*); (4) perubahan organisasi (*upside-down organization*); (5) mempertahankan hubungan dengan pelanggan (*keeping close to the customer*)<sup>27</sup>.

Kelima pendekatan tersebut membutuhkan proses pengembangan secara terus-menerus berbasis visi, misi, dan tujuan organisasi. Buku pedoman universitas yang berisi visi, misi, tujuan, program pelaksanaan audit internal penjaminan mutu dan penunjang lainnya yang menyangkut kebutuhan universitas. Standar mutu jasa universitas yang telah ditetapkan dapat dilaksanakan oleh seluruh civitas akademika. Standar mutu jasa mengharuskan kepemimpinan yang menjiwai gambaran-gambaran ke depan tentang cara melaksanakan program mutu yang disebut *leader* dan menjiwai cara merencanakan terhadap kinerja warga universitas yang sesuai dengan standar tertentu disebut *manager*. Manager tidak sekedar merencanakan program penjaminan mutu, namun mengorganisasikan, mengatur, mengoordinasikan dan mengendalikan terhadap sistem penjaminan mutu di organisasi perguruan tinggi. Kepemimpinan adalah penggerak utama terwujudnya sistem penjaminan mutu. Standar mutu tidak sekedar suatu konsep, namun suatu budaya yang membutuhkan leader yang dapat menggerakkan sesuai dengan misi kepemimpinan.

---

<sup>27</sup> Edward Sallis, *Total Quality Management in Education*, (Yogyakarta: Ircisod, 2006) h.11

Menurut Rangkuti bahwa untuk menunjang penjaminan mutu adalah membutuhkan cara pandang organisasi pendidikan sebagai layanan jasa berarti konsistensi yang terus-menerus diperbaiki akan melahirkan persepsi baru atau disebut brand yang mempunyai tiga unsur yang telah dikelompokkan berikut ini, yaitu<sup>28</sup>:

1. Merek atau *brand*, yaitu nilai yang berkaitan dengan nama atau nilai dimiliki dan melekat pada suatu perusahaan. Sebaiknya perusahaan senantiasa berusaha meningkatkan *brand equity*-nya.
2. Pelayanan (*service*), yaitu nilai yang berkaitan dengan pemberian jasa pelayanan kepada konsumen. Kualitas pelayanan kepada konsumen ini perlu terus-menerus ditingkatkan.
3. Proses, yaitu nilai yang berkaitan dengan prinsip perusahaan untuk membuat setiap karyawan terlibat dan memiliki rasa tanggung jawab dalam proses memuaskan konsumen, baik secara langsung maupun secara tidak langsung.

Pendekatan tersebut adalah cara menciptakan tingkat kepercayaan institusi pendidikan bagi internal maupun eksternal, masyarakat dan pemerintah, menciptakan daya tarik pengguna eksternal. Pendidikan adalah bidang usaha jasa membutuhkan usaha terus-menerus menunjukkan strategi diferensiasi, strategi audit internal untuk melibatkan masyarakat bagian dari keluarga besar yang berpartisipasi dalam pengembangan sistem penjaminan mutu.

Untuk meningkatkan mutu jasa pada bidang pendidikan membutuhkan kompetensi inti yaitu<sup>29</sup>. Pertama, nilai bagi pelanggan (*customer perceived value*), yaitu keterampilan yang memungkinkan suatu perusahaan menyampaikan manfaat yang fundamental kepada pelanggan. Pertanyaan yang perlu dijawab adalah “mengapa pelanggan bersedia membayar lebih mahal atau lebih murah untuk suatu produk atau jasa dibandingkan dengan produk atau

---

<sup>28</sup> Freddy Rangkuti, *Teknik Membedah Kasus Bisnis Analisis SWOT*, (Jakarta: Gramedia, 2014), h.103

<sup>29</sup> Freddy Rangkuti, *Teknik Membedah Kasus Bisnis Analisis SWOT*, (Jakarta: Gramedia, 2014), h. 14

jasa lainnya?”. Kedua, diferensiasi bersaing (*competitor differentiation*), yaitu kemampuan yang unik dari segi daya saing. Jadi, apa perbedaan antara kompetensi yang diperlukan dan kompetensi pembeda. Tidak layak menganggap suatu kompetensi sebagai inti jika dia ada di mana-mana atau dengan kata lain mudah ditiru oleh pesaing. Ketiga, dapat diperluas (*estendability*). Karena kompetensi inti merupakan pintu gerbang menuju pasar masa depan, kompetensi ini harus memenuhi kriteria manfaat bagi para pelanggan dan keunikan bersaing. Selain itu, kompetensi inti harus dapat diperluas sesuai dengan keinginan konsumen masa depan. Dengan demikian, kompetensi tidak menjadi usang meskipun kompetensi ini mungkin saja kehilangan nilainya sepanjang waktu. Kompetensi penunjang adalah perlunya fokus terhadap kepemimpinan dalam mengelola sumber daya manusia sesuai dengan rencana standar mutu agar memenuhi kepuasan pengguna. Hal ini sesuai dengan menurut kriteria mutu Baldrige berfokus pada tujuh wilayah yang secara integral dan dinamis saling berhubungan, yaitu *leadership, information and analysis, strategic quality planning, human resource management, quality assurance product of product and services, quality result and customer satisfaction*.<sup>30</sup>

## **2. Konsep Pelaksanaan Sistem Penjaminan Mutu**

Persepsi mutu jasa pendidikan berbeda dengan mutu barang industri. Keberhasilan institusi pendidikan melahirkan perdebatan manakala pengguna menilai mutu dengan membandingkan persepsi mereka tentang apa yang mereka terima dengan apa mereka harapkan. Tujuan analisis adalah menempatkan pendidikan sebagai sebuah *noble industry* (industri mulia). Noble industry adalah lembaga-lembaga yang mengemban misi ganda: profit dan sosial sekaligus. Misi sosial dapat dicapai secara maksimal apabila lembaga tersebut

---

<sup>30</sup> Daniel V. Hunt, *Managing for Quality* (Illinois: Business one Irwin Homewood, 1993), 178.



memiliki *capital human capital* dan *social capital* yang memadai, dan memiliki tingkat keefektifan yang tinggi. Itulah sebabnya, mengelola dan memimpin noble industry tidak hanya melakukan profesionalisme yang tinggi, tetapi juga misi suci. Kategori noble industry adalah lembaga pendidikan, rumah sakit, panti asuhan, yayasan sosial dan lembaga swadaya masyarakat<sup>31</sup>. Landasan ini dibutuhkan untuk mendefinisikan jasa mutu dan standar yang diterapkan.

Pendidikan menempatkan pada layanan mutu jasa yang terukur aspek *tangible* (nampak) dan *intangible* (tidak nampak). Dokumentasi berupa buku pedoman sistem penjaminan mutu dan struktur kelembagaan penjaminan mutu adalah unsur *tangible*, sedangkan unsur *intangible* adalah aspek kepuasan pengguna dan suasana kondusif terselenggaranya penjaminan mutu. Layanan ini menurut TQM memprioritas kepada pengguna dan fokus pada pencegahan masalah. Mutu mempunyai perspektif relatif pada wilayah konsep TQM karena mutu suatu relatif tersebut memandang berasal dari produk atau layanan, bukan yang melekat pada produk atau layanan. Aspek relativitas berikutnya adalah adanya kebutuhan sesuai dengan spesifikasi dan aspek sesuai dengan kebutuhan pengguna. Aspek yang pertama sering diartikan dengan sesuai dengan cara pandangan visi, misi dan tujuan perguruan tinggi yang mengedepankan unggulan tertentu. Aspek tersebut menekankan standar spesifikasi tertentu untuk mencapai tujuan perguruan tinggi, sedangkan aspek kedua adalah menyasar kebutuhan pengguna agar mengetahui tingkat kepuasannya.

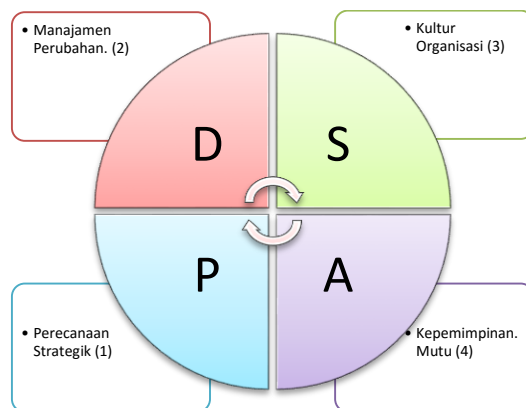
Pendekatannya membutuhkan kepemimpinan. Kepemimpinan dalam manajemen kualitas adalah untuk meningkatkan performa dan mesin, memperkualitas kualitas yang ada, meningkatkan kualitas yang ada, meningkatkan *ouput* dan produktivitas, serta secara simultan mampu menciptakan kebanggaan kerja bagi karyawan. Hal ini menggunakan konsep Deming P-D-S-A (*plan-do-study-act*) dibawah ini<sup>32</sup>.

#### GAMBAR

---

<sup>31</sup> Tobroni, *The Spiritual Leadership*, (Malang: UMM Press, 2005), h. 1

<sup>32</sup> M. Nur Nasution, *Manajemen Mutu Terpadu*, (Bogor: GI, 2005), h. 196



Gambar di atas menjelaskan bahwa perbaikan manajemen kualitas harus diawali dengan perencanaan strategis yang relevan. Perencanaan strategis ini berhubungan dengan unsur *plan*. Perencanaan ini bermuara pentingnya perubahan-perubahan sistem mengikuti rencana strategis dapat dikelola secara efektif dan efisien dengan unsur *do*. Perubahan-perubahan secara terus-menerus akan tercipta suatu budaya organisasi yang berhubungan dengan *study*. Pendekatan *study* bermaksud menggerakkan organisasi secara standar yang tinggi menggunakan pendekatan konsep kepemimpinan yang terdapat unsur leader dan manager dengan *act*.

Konsep Deming ini menghindari persoalan yang menyimpang dari *quality in fact* maupun *quality perception* yang telah menjadi ukuran TQM. TQM memfokuskan kepada pengguna pendidikan baik *internal customer* maupun *external customer* yang telah menjadi kebijakan lembaga. TQM merupakan sistem manajemen yang berfokus kepada pengguna pendidikan dan mempunyai tujuan untuk terus menerus meningkatkan nilai yang diberikan bagi pengguna dengan biaya yang efektif dan efisien. TQM adalah bertujuan untuk meningkatkan mutu secara berkelanjutan kepuasan pelanggan dengan menggunakan tiga paradigma baru yaitu; (1) nilai pelanggan, (2) peningkatan berkelanjutan, dan (3) sistem organisasi pada aspek *core values* memberikan panduan bagi anggota organisasi dalam mewujudkan perilaku yang diharapkan dalam perjalanan mewujudkan visi. *Core values* memberikan jiwa bagi sistem manajemen yang dirancang untuk melaksanakan kegiatan pendidikan dengan semua *stakeholders* organisasi<sup>33</sup>.

<sup>33</sup> Dale Besterfield, *Total Quality Management*, Second Edition, International Edition, (USA: Prentice-Hall, Inc, 1999), h. 20.

Nilai-nilai menjadi spirit perubahan mindset seseorang yang bersifat intrinsik, abadi yang mempunyai kekuatan mendasar. Perubahan sesungguhnya dimulai cara berpikir setiap individu-individu di organisasi, bukan dimulai dari imbal balik bersifat materi. Perubahan terus-menerus menuju kepuasan pelanggan dan standar mutu yang telah direncanakan oleh perguruan sehingga membutuhkan core values yang diunggulkan di perguruan tinggi dan tradisi apa yang rencanakan melaksanakan nilai itu. Nilai-nilai dari sebuah organisasi merupakan prinsip-prinsip yang menjadi dasar operasi dan pencarian organisasi tersebut dalam mencapai visi dan misinya<sup>34</sup>.

Konsep Deming yang berisi konsep operasional yang berbasis nilai-nilai menjadi pemicu perubahan institusi pendidikan. Perubahan-perubahan nilai yang mencakup manifestasi fisik, manifestasi verbal dan manifestasi perilaku di setiap organisasi perguruan tinggi.

TABEL  
Manifestasi

Kategori umum	Contoh artefak
Manifestasi fisik	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Seni/design/logo</li> <li>2. Bentuk bangunan</li> <li>3. Personifikasi seseorang</li> <li>4. Tata letak bangunan</li> <li>5. Desain organisasi</li> </ol>
Manifestasi perilaku	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Ceremonial</li> <li>2. Cara berkomunikasi</li> <li>3. Tradisi</li> <li>4. Sistem <i>reward</i></li> </ol>
Manifestasi verbal	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Anekdote atau humor</li> <li>2. Jargon/cara menyapa</li> <li>3. Mitos/sejarah/cerita sukses</li> <li>4. Orang2 yg dipersepsikan pahlawan</li> <li>5. Metafora yg digunakan</li> </ol>

---

<sup>34</sup> Edward Sallis, *Total Quality Management in Education*, (Yogyakarta: Ircisod, 2006)H.218

Manifestasi tersebut disebut dengan budaya. Budaya akan membentuk karakteristik serta membangun kepercayaan organisasi. Hickman dan Silva (1984) mengemukakan bahwa terdapat tiga langkah dalam mendorong budaya yang sukses, yaitu *commitment*, *competence* dan *consistency*<sup>35</sup>. Komitmen adalah perjanjian karyawan terhadap eksistensi organisasi. Kompetensi merupakan kemampuan untuk melaksanakan tugas-tugas dalam rangka tujuan-tujuan organisasi, dan konsistensi merupakan kemantapan untuk secara terus-menerus berpegang pada komitmen dan kemampuannya sebagai karyawan yang bertanggungjawab terhadap kelangsungan organisasi. Budaya mempunyai berbagai aspek pokok, seperti berikut:

1) budaya merupakan konstruksi sosial unsur-unsur budaya, seperti nilai-nilai, keyakinan dan pemahaman, yang dianut oleh semua anggota kelompok; 2) budaya memberikan tuntutan bagi para anggotanya dalam memahami suatu kejadian; 3) budaya berisi kebiasaan atau tradisi; 4) dalam suatu budaya, pola nilai-nilai, keyakinan, harapan, pemahaman, dan perilaku timbul dan berkembang sepanjang waktu; 5) budaya mengarahkan perilaku: kebiasaan atau tradisi merupakan perekat yang mempersatukan suatu organisasi dan menjamin bahwa para anggotanya berperilaku sesuai dengan norma; 6) budaya masing-masing organisasi bersifat unik.<sup>36</sup>

Untuk mewujudkan sistem penjaminan mutu mencakup strategi perencanaan terhadap nilai, keyakinan, budaya unggulan dan pedoman sistem penjaminan mutu di perguruan tinggi di atas menurut Frazer terdapat empat komponen, yaitu<sup>37</sup>:

*1. everyone in the enterprise has a responsibility for maintaining the quality of the product or service (i.e the sub-standard rarely reaches the quality controllers because it has been rejected at source; 2. Everyone in the enterprise has responsibility for enhancing the quality of the product or service; 3. Everyone in the enterprise understands, uses and feels ownership of the systems are in place for maintaining and enhancing quality; and 4. Management (and sometimes the customer or client) regularly checks the validity of the systems for checking quality.*

Penjaminan mutu pendidikan tinggi adalah proses penetapan dan pemenuhan standar mutu pengelolaan pendidikan tinggi secara konsisten dan berkelanjutan, sehingga *stakeholder*

---

<sup>35</sup> Craig R. Hickman and Michail A. Silva, *Creating Excellence, Managing Corporate Culture Strategy, and Change in the New Age*, (New York: A Plume Book, 1984), 49.

<sup>36</sup> Bounds, G., *Beyond Total Quality Management Toward the Emerging Paradigm* (New York: Mc Graw Hill Inc., 1994), 101.

<sup>37</sup> Malcolm Frazer, *Quality in Higher Education* dalam *Proceeding of an International Conference* (Francis e-Library: The Falmer Press, 1992), h.10

memperoleh kepuasan<sup>38</sup>. Landasan hukum penjaminan mutu adalah akreditasi BAN-PT<sup>39</sup> dan Undang-undang sistem pendidikan nasional<sup>40</sup>. Akreditasi merupakan salah satu bentuk penilaian mutu dan kelayakan institusi perguruan tinggi atau program studi yang dilakukan oleh organisasi atau badan mandiri di luar perguruan tinggi. Akreditasi merupakan suatu proses dan hasil. Sebagai proses, akreditasi merupakan suatu upaya BAN-PT untuk menilai dan menentukan status kualitas program studi di perguruan tinggi berdasarkan standar mutu yang telah ditetapkan. Sebagai hasil, akreditasi merupakan status mutu perguruan tinggi yang diumumkan kepada masyarakat<sup>41</sup>.

Kepemimpinan berarti mampu menegaskan bahwa penjaminan mutu adalah sebuah sistem yang membutuhkan standar BAN-PT atau ISO. ISO adalah federasi bertaraf internasional dari badan-badan standar nasional yang berkedudukan di Genewa Swiss. Perkembangan ISO dimulai dari tahun 1987 disebut ISO 9000: 1987 yang menangani masalah standarisasi untuk barang dan jasa. Penerapan ISO menangani pada wilayah, (1) komitmen pimpinan puncak lembaga atas mutu; (2) sistem mutu; (3) penentuan ha-hak dan kewajiban pelanggan pendidikan; (4) dokumen pengendalian; (5) pembelian; (6) kebijakan penerimaan calon, kebijakan pembelian sarana dan prasarana pendidikan; (7) pelayanan prima terhadap stakeholders terutama peserta didik; (8) arsip data induk peserta didik; (9) sistem penilaian hasil belajar; (10) pengembangan staf edukatif dan administratif<sup>42</sup>.

Konteks pendidikan yang merupakan bidang jasa. Jasa berbeda dari produksi dalam hal metode agar informasi kelembagaan memiliki persepsi bermutu. Perbedaan pertama antara keduanya adalah bahwa jasa biasanya meliputi hubungan langsung antara pemberi dan pengguna. Jasa diberi secara langsung oleh orang untuk orang. Ada hubungan yang dekat

---

<sup>38</sup> Depdiknas, Pedoman Penjaminan Mutu Pendidikan Tinggi, (Jakarta: Depdiknas, 2003), h. 9.

<sup>39</sup> BAN-PT pada awal berdirinya adalah rekomendasi dari dua sisi ketentuan peraturan perundang-undangan, yaitu UUSPN No. 2/1989 dan PP No. 30/1990.

<sup>40</sup> Ghafur Saha Hanier, *Manajemen Penjaminan Mutu Perguruan Tinggi di Indonesia, Suatu Analisis Kebijakan*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2008), h. 47- 48. Dan UU Sisdiknas tahun 2003. Dalam undang-undang tersebut terdapat tiga lembaga d. Mendiknas yang bertanggung jawab kepada Mendiknas terkait dengan mutu perguruan tinggi, yaitu; (1) Dirjen Dikti sebagai perumus, pelaksana kebijakan mutu dan melakukan pembinaan serta pengawasan mutu PT, (2) Badan Standar Nasional Pendidikan (BSNP) adalah lembaga perumus standar mutu PT dan hasil rumusannya disodorkan kepada Ditjen Dikti dan BAN-PT untuk dilaksanakan, dan (3) BAN-PT adalah badan yang mengimplementasikan kebijakan akreditasi dan sekaligus sebagai pelaksana penjaminan mutu eksternal dan akreditasi

<sup>41</sup> BAN-PT, *Akreditasi Program Studi Sarjana, Buku II Standard an Prosedur Akreditasi Program Studi Sarjana*, (Jakarta: Depdiknas, BAN-PT, 2008), h. 2.

<sup>42</sup> Husaini Usman, *manajemen* (Jakarta: Bumi Aksara, 2006), h.439

antara pelanggan dan orang yang memberikan jasa. Jasa tidak dapat dipisah dari orang yang memberi jasa atau dari orang yang menerimanya. Mutu jasa ditentukan oleh keduanya, oleh orang yang memberi dan yang menerima jasa. Produk barang tidak memiliki karakteristik semacam itu, di dalamnya tidak terdapat nilai konistensi atau terjebak dalam homogenitas yang absolut dalam pemberian jasa<sup>43</sup>.

#### **D. Penutup**

Kepemimpinan merupakan *instrumental value* untuk menggerakkan semangat orang lain agar bersedia dan memiliki tanggung jawab secara *total quality management* terhadap usaha mencapai tujuan organisasi perguruan tinggi. Kepemimpinan ini berarti menempatkan karakteristik *leader* maupun *manager* menuju perubahan total terhadap penjaminan mutu lembaga. Setiap lembaga pendidikan perguruan tinggi mempunyai visi dan misi untuk mewujudkan tujuan perguruan tinggi. Dalam hal ini, apa yang akan dikerjakan ditentukan dan dirancang lembaga oleh manager yang menempatkan fungsi manajemen, sedangkan tahapan dalam cara melaksanakan fungsi manajemen melalui leader dalam fungsi kepemimpinan.

Keberhasilan kepemimpinan adalah kemampuan mewujudkan standar mutu kelembagaan. Institusi pendidikan melahirkan perdebatan manakala pengguna menilai mutu dengan membandingkan persepsi terima dengan apa harapkan di antara pengguna pendidikan. Tujuan analisis adalah menempatkan pendidikan sebagai sebuah *noble industry* (industri mulia). *Noble industry* adalah lembaga-lembaga yang mengemban misi ganda: profit dan sosial sekaligus. Misi sosial dapat dicapai secara maksimal apabila lembaga tersebut memiliki *capital human capital* dan *social capital* yang memadai, dan memiliki tingkat keefektifan yang tinggi. Itulah sebabnya, mengelola dan memimpin noble industry tidak hanya melakukan profesionalisme yang tinggi, tetapi juga misi suci.

#### **Daftar Pustaka**

Alma Craf and Malcolm Frazer, *Quality in Higher Education* dalam Proceeding of an International Conference (Francis e-Library: The Falmer Press, 1992)

---

<sup>43</sup> Edward Sallis, *Total Quality Management in Education*, (Yogyakarta: Ircisod, 2006) h.63-64

- Andrias Harefa, *Menjadi manusia Pembelajar*, Kompas, Jakarta, 2000
- Andrew J. Dubrin, *The Complete Idiots Guides to Leadership*, 2<sup>nd</sup> Edition, terj. Tri Wibowo BS Prenada, Jakarta, 2006
- Abu Dawud Sulaiman Ibnu al-Asyat al-Sajistami al-Azdiy, Sunan Abi Dawud, Indonesia: Maktabah Dahlan, tt
- Bernard M. Bass, *Stogdill's Handbook of Leadership: A Survey of Theory and Research*. (New York: The Free Press, A Division of Macmillan Publishing Co., Inc, 1981)
- Burt Nanus, *Visionary, Leadership: creating a compelling sense of direction for your organization*, Jakarta, PT Prenhallindo 2001
- Crown Dirgantoro, *Manajemren Stratejik: Konsep, Kasus, dan Implementasi*, (Jakarta: Grasindo, 2001)
- Darsono, *Budaya Organisasi (kajian tentang organisasi, media, budaya, ekonomi, sosial dan politik)*, (Jakarta, Diadit Media, 2006)
- Dale Besterfield, *Total Quality Management*, Second Edition, International Edition, (USA: Prentice-Hall, Inc, 1999)
- Dodi Wirawan Irawanto, *Kepemimpinan (esensi dan realitas)*, (Malang: Bayumedia, 2008)
- Dede Rosyada, *Paradigma Pendidikan Demokratis Sebuah Model Pelibatan Masyarakat dalam Penyelenggaraan Pendidikan*, (Jakarta, Prenada Media, 2004)
- Edward Sallis, *Total Quality Management in Education*, (Yogyakarta: Ircisod, 2006)
- Farid Poniman dkk, *Kubik Leadership*, (Jakarta, PT Gramedia Pustaka Utama, 2008)
- Ghafur Saha Hanier, *Manajemen Penjaminan Mutu Perguruan Tinggi di Indonesia, Suatu Analisis Kebijakan*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2008)
- Gary Yukl, *Leadership in Organizations*, Prentice-Hall International, Inc, New Jersey, 2002
- George Strauss & Leonard Sayles, *Personnel-The Human Problem of Management*-Prentice-Hall, New Jersey, USA, Penerjemah Ny. Grace M. Hadikusuma & Ny. Rochmulyati Hamzah, CV. Teruna Grafica, Jakarta, 1996
- Husaini Usman, *manajemen* (Jakarta: Bumi Aksara, 2006)
- H.M. Trice and J.M. Beyer dalam B.J. Hodge and W.P., *organizstin theory*. 3. nd. Ed. New

Ibnu Hajar Al Asqalani, *Tarjamah Bulughul Maram*, Alih Bahasa A. Hasan, C.V Diponegoro, Bandung

Ibnu Manzur, *Lisanul'Arab*, Jilid 3, (Kairo: Darul-Hadis, 2003)

James M. Liphon, et.al; *The Principalship, Concepts, Competencies, and Case*, 1985, by Longman Inc., 1560 Broadway, New York, N.Y. 10086

James M. Kouzes dan Barry Z Posner, *The Leadership* yang dikutip oleh Andrias Harefa dalam *Menjadi manusia Pembelajar*, Kompas, Jakarta, 2000

Khatib Pahlawan Kayo, *Kepemimpinan Islam dan Dakwah*, (Jakarta: Hamzah, 2005)

M. Quraish Shihab, *Tafsir Al-Misbah*, Volume 4, Jakarta: Lentera Hati, 2001)

Made Pidarta, *Peranan Kepala sekolah pada Pendidikan Dasar*, (Jakarta: PT Gramedia Widiasarana Indonesia, 1995)

Muhammad Abdul Jawwad, *Menjadi Manajer Sukses*, Terj. Abdul Hayyie al-Kattanillah, Gema Insani Press, Jakarta, 2004

Muhaimin dan Abdul Mujib, *Pemikiran Pendidikan Islam (kajian filosofik dan kerangka dasar operasionalisasinya)*, Trigenda Karya, Bandung, 1993

Maxwell, John C., *21 Kualitas Kepemimpinan Sejati*, terj. Arvin Saputra, Interaksara Batam, 2001

Robert W. Terry, *Kepemimpinan Autentik* (Alih bahasa: Hari Suminto), Interaksara, Batam Center, 2002

Robert N. Bellah, (New York: Harper d & Row, edisi paperback, 1976)

Margaret Preedy (editor), *Managing The Effective School*, (London, The Open University, 1993)

Rhenald, *Re-Code Your Change DNA (Membebaskan Belenggu-belenggu untuk Meraih Keberanian dan Keberhasilan dalam Pembaharuan)*, PT Gramedia Pustaka Utama, Jakarta, 2007

Richard L. Hughes, Ginnett, Robert, and Curphy, Gordon J., *Leadership (Enchancing the lessons of experience)* Mc Graw-Hill Irwin, , New York, 2002

R. A. Gorton, *School Administration. American* : WMC. Brown Company Publisher. 1976.

Rohmat Mulyana, *Mengartikulasikan Pendidikan Nilai*, (Bandung: Alfabeta, 2004)



Stephen Robbins, *Organizational Behavior: Concept, Controversies, and Applications*, Prentice-Hall International, Inc., Upper Saddle River New Jersey York: Allyn and Bacon, Inc., 1988

W. Bennis & R. Townsend, *Reinventing Leadership*. New York: William Morrow and Company. Inc. 1995

T. Hani Handoko, *Manajemen* edisi 2, cet. Kesembilan, BPFE- Yogyakarta

Tobroni, *The Spiritual Leadership*, (Malang: UMM Press, 2005)